



## ESTUDIOS GERENCIALES

[www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)



### Artículo

# Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa



Germán Castellanos Ordoñez<sup>a,\*</sup> y Daniel Solano Arboleda<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Profesor Asistente, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Profesional egresado, Mercadeo Internacional y Publicidad, Universidad Icesi, Cali, Colombia

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 7 de diciembre de 2015

Aceptado el 10 de octubre de 2016

On-line el 3 de febrero de 2017

#### Códigos JEL:

M10

M31

#### Palabras clave:

Orientación al mercado

Desempeño organizacional

Metaanálisis

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es evaluar cuantitativamente con un metaanálisis el impacto de la crisis económica mundial del 2008 en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Asimismo, se revisa el impacto de moderadores de medición y contexto dadas las nuevas condiciones económicas en la relación. El resultado del metaanálisis muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa en todos los estudios. Los estudios efectuados luego del 2008 muestran una mayor relación positiva, aunque no hay una diferencia significativa entre los estudios anteriores y posteriores al 2008. El grado de desarrollo del país es el único moderador que muestra resultados diferentes a metaanálisis anteriores. En los países menos desarrollados la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor.

© 2016 Universidad Icesi. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Meta-analysis of the relationship between market orientation and company performance

### ABSTRACT

The purpose of this article is to assess quantitatively, with a meta-analysis, the impact of the world crisis in 2008 on the relationship between market orientation and company performance. Likewise, the impact of moderators of measure and context are reviewed under the new economic conditions. The meta-analysis shows a positive relationship between market orientation and company performance in all studies. The empirical studies performed after 2008 show a stronger relationship, but there is not a significant difference among studies before and after 2008. The degree of country development is the only moderator that shows different results compared to previous meta-analysis. In less developed countries a higher relationship between market orientation and company performance is found.

© 2016 Universidad Icesi. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

#### JEL classification:

M10

M31

#### Keywords:

Market orientation

Organizational performance

Meta-analysis

\* Autor para correspondencia. Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.  
Correo electrónico: [gcastellanos@icesi.edu.co](mailto:gcastellanos@icesi.edu.co) (G. Castellanos Ordoñez).

## Meta-análise da relação entre a orientação para o mercado e os resultados do negócio

### R E S U M O

Classificações JEL:

M10

M31

Palavras-chave:

Orientação para o mercado

O desempenho organizacional

Meta-análise

O objetivo deste trabalho é avaliar quantitativamente com uma meta-análise o impacto da crise econômica mundial de 2008 na relação entre orientação para o mercado e os resultados dos negócios. Além disso, é revisito o impacto de moderadores de medição e contexto, dadas as novas condições econômicas na relação. Os resultados da meta-análise mostram uma relação positiva entre orientação para o mercado e os resultados dos negócios entre os estudos. Estudos feitos depois de 2008 mostram uma relação mais positiva, embora não haja uma diferença significativa entre os estudos pré e pós-2008, o grau de desenvolvimento do país é o único moderador mostrando resultados diferentes meta-análise anterior. Em países menos desenvolvidos, a relação entre orientação para o mercado e os resultados dos negócios é maior.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

De acuerdo con varios autores (Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978; Porter, 2008a, 2008b), las estrategias funcionales de todas las áreas de una empresa deben contribuir y estar alineadas con la estrategia del negocio para que esta sea efectiva. En este sentido, la estrategia de mercadeo se ha vuelto muy importante dados los cambios en el entorno mundial y la consiguiente dificultad de las empresas para mantener su rentabilidad y crecer de una manera sostenida y rentable en el tiempo (Hult, 2011). Un ejemplo de estos cambios en el entorno mundial, y el más relevante, es la crisis financiera que se inició en Estados Unidos en 2008 con la quiebra del banco Lehman Brothers, y que luego se propagó a los países desarrollados desencadenando una crisis económica a nivel mundial. Por lo tanto, es primordial que la estrategia de mercadeo y la estrategia del negocio estén alineadas para así garantizar la rentabilidad de la empresa en el corto y largo plazo.

En la disciplina de mercadeo se ha venido trabajando el concepto de orientación al mercado desde los años noventa como una estrategia apoyada en el mercado que garantiza a las empresas un desempeño superior frente a sus competidores. Múltiples estudios empíricos sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas se han venido realizando a nivel mundial para mostrar la validez de la orientación al mercado como una ventaja competitiva y un desempeño superior. En este artículo se hace un metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa y se introduce el cambio en las condiciones económicas mundiales luego del año 2008 como una variable moderadora de esta relación. Las variables moderadoras estudiadas en previos metaanálisis se vuelven a estudiar en esta ocasión, pues la crisis económica puede haber impactado la relación. En este sentido, se hace un especial énfasis en la categorización de los países utilizando el índice de desarrollo humano (IDH), para así estudiar el efecto de la crisis a nivel mundial en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Se debe tener presente que el concepto de mercadeo se enfoca en el cliente y sus necesidades como la fuente de rentabilidad de las empresas. De esta forma, la orientación al mercado es la manera como el concepto de mercadeo se ha llevado a la práctica e implementado en las organizaciones. La orientación al mercado y su relación con el desempeño de la empresa se estudió por primera vez por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), quienes encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado y un mejor desempeño financiero en las empresas que lo utilizan.

Al respecto, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado en términos del comportamiento de las organizaciones,

definiendo la empresa orientada al mercado como aquella donde los conceptos de enfoque en el comprador (cliente), la coordinación de mercadeo y los resultados de la empresa están presentes operacionalmente. De esta manera, la orientación al mercado es la generación a todo nivel organizacional de inteligencia de mercado de las necesidades presentes y futuras de los compradores, la distribución de dicha información en los departamentos de la organización y la respuesta integral de la organización a estas necesidades.

Por su parte, Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado en términos de la cultura organizacional y sus características; esto es, la orientación al comprador (cliente), la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, a partir de un estudio realizado en 140 unidades de negocio de la industria forestal en el oeste de Estados Unidos.

Los autores Deshpande y Farley (1998) definen la orientación al mercado en términos de cultura y comportamiento organizacional. Esto es, un conjunto de procesos y funciones interdepartamentales para crear un valor superior mediante el estudio continuo de las necesidades de los compradores en el mercado.

Desde los primeros estudios hechos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, se han realizado múltiples estudios empíricos y metaanálisis de los mismos alrededor del mundo. El metaanálisis es la revisión sistemática de los estudios realizados y los resultados obtenidos mediante una herramienta estadística que permite sumar los resultados de estos estudios y garantizar la existencia o no de una relación bajo análisis; en este caso, la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. No obstante, los estudios realizados han usado diferentes escalas de medición de la orientación al mercado (González-Benito y González-Benito, 2005) y han estudiado diferentes tipos de empresas en varios lugares del mundo. Lo anterior ha causado confusión y complejidad en la determinación de la existencia o no de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas (Hult y Ketchen, 2001).

Aunque se han efectuado varios metaanálisis (Ellis, 2006; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Rodríguez-Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Shoham, Rose y Kropp, 2005) a través de los años, ninguno de estos es posterior al año 2008. El 2008 se considera un año importante en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, pues se da inicio a la crisis económica mundial, se genera un mayor desbalance entre los países desarrollados y subdesarrollados, se presenta un auge de las empresas prestadoras de servicios y la presencia comercial de China e India en el mundo empieza a ser cada vez más relevante. Por lo

tanto, el presente estudio busca verificar la existencia de dicha relación mediante el uso de un metaanálisis de los estudios realizados desde 1990 al 2015, identificando las condiciones bajo las cuales la orientación al mercado es más efectiva.

Este artículo comprende 4 secciones adicionales a esta introducción. En la segunda sección está el marco teórico donde se plantean los fundamentos de la relación entre la orientación al mercado y las varias variables moderadoras de dicha relación. En la tercera sección se explica la metodología utilizada en el estudio. En la cuarta sección se muestran los resultados de los metaanálisis realizados para aceptar o rechazar cada una de las hipótesis planteadas en el marco teórico. En la quinta sección se incluyen las conclusiones del estudio.

## 2. Marco teórico

La teoría establece que una empresa que conoce su mercado y actúa sobre él, está orientada al mercado, obteniendo una ventaja competitiva que le brinda un desempeño superior al de sus competidores en la industria. Al respecto, «El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio» (Kotler y Armstrong, 2013, p. 6). De igual manera, la estrategia en mercadeo busca la fuente de la ventaja competitiva para la empresa en el conocimiento del mercado, alineada con los recursos y las capacidades de la misma. Por consiguiente, las empresas gestionan su relación con el entorno para así maximizar su rentabilidad (Scherer y Ross, 1990) mediante la apropiación y el uso de recursos y capacidades exclusivas (Barney, 1991, 1996, 2001; Porter, 1991, 2008a, 2008b; Wernerfelt, 1984, 1995) que les permitan lograr una ventaja competitiva y un rendimiento superior; la orientación al mercado es una de dichas capacidades. Por consiguiente:

**H1.** La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados de la empresa.

Aunque la mayoría de estudios reportan una relación positiva (Aziz y Yassin, 2010; Baker y Sinkula, 1999; Ruekert, 1992; Zhou, Li, Zhou y Su, 2008), al igual que en los metaanálisis (Kirca et al., 2005; Rodríguez-Cano et al., 2004; Shoham et al., 2005), otros reportan una relación negativa o ninguna relación (Greenley, 1995; Greenley, Hooley y Rudd, 2005; Han, Kim y Srivastava, 1998; Harris y Ogbonna, 2001; Langerak y Commandeur, 1998) entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Algunos autores explican estas diferencias en los resultados en variables que moderan la relación y las clasifican en dos grandes grupos; variables de medición y variables del entorno. Por ejemplo, variables de índole tecnológica que crean turbulencia en el mercado pueden afectar la relación (Greenley, 1995; Han et al., 1998); la rivalidad entre los competidores en la industria es otra variable que ha sido estudiada (Homburg y Pflesser, 2000; Jaworski y Kohli, 1993), el país donde se llevó a cabo el estudio (Ellis, 2005; Farrell, 2000; Langerak, Hultink y Robben, 2004) y el estado de la economía del país donde se ejecuta el estudio (Kohli y Jaworski, 1990).

En Estados Unidos a finales del año 2007 se dio la quiebra de fondos de inversión medianos a causa de la caída de las hipotecas subprime en el mercado de valores. El banco Lehman Brothers fue el primer banco de importancia en ir a la quiebra a comienzos del año 2008, dando inicio formal a la crisis financiera en Estados Unidos y a la crisis económica mundial. En el 2008 y en paralelo con la crisis financiera en Estados Unidos, hubo un aumento desproporcionado en el costo de las principales materias primas para la industria mundial; por ejemplo, en enero del 2008 el petróleo alcanzó un precio de US\$100 el barril y el cobre de US\$8.000 la tonelada, afectando principalmente las economías de los países desarrollados, al igual que China e India. La crisis se extendió a los países europeos

y en general al resto del mundo, aunque en menor proporción. Por lo anterior es importante evaluar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa antes y después del año 2008 y determinar su impacto en los países desarrollados y los no desarrollados. El estado de la economía de un país afecta la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa en dichos países. En una economía débil la demanda de productos y servicios se contrae, los consumidores se vuelven más cautos al gastar su poco dinero y buscan las mejores ofertas para así maximizar su relación costo-beneficio. Las empresas a su vez deben adaptarse a las nuevas necesidades y ofrecer productos y servicios acordes con las nuevas condiciones del mercado. Las empresas que entienden mejor a sus consumidores y adaptan su oferta a las nuevas condiciones del mercado podrán mantener su desempeño aun en épocas de crisis; esto es, en época de crisis las empresas orientadas al mercado deben tener una relación positiva mayor a las épocas de una economía estable. Por lo tanto:

**H2a.** La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados de la empresa en los estudios posteriores al año 2008.

**H2b.** La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados de la empresa en los estudios anteriores al año 2008.

**H2c.** Hay una diferencia significativa y mayor en el tamaño del efecto entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa entre los estudios efectuados después del año 2008 y los estudios anteriores.

La relación entre la orientación al mercado y los resultados del negocio puede variar dependiendo de la *escala de medición* utilizada en el estudio. Se han utilizado varias escalas de medición de la orientación al mercado en las empresas, y las más comunes en los estudios empíricos estudiados son dos: la primera, MARKOR, fue definida bajo la perspectiva de comportamiento organizacional por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), y la segunda, MKTOR, fue definida bajo la perspectiva de cultura organizacional por Narver y Slater (1990). Las dos escalas de medición se fundamentan en el conocimiento de los compradores y competidores en el mercado y no debería existir ninguna diferencia significativa en la relación (Mavondo, 1999; Mavondo y Farrell, 2000). Aunque el fundamento de ambas escalas es el mismo, los resultados encontrados son diferentes. Por ejemplo: la escala MARKOR muestra mejores resultados en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa en el metaanálisis de Ellis (2006); la escala MKTOR muestra mejores resultados en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa en el metaanálisis de Rodríguez-Cano et al. (2004), y en el metaanálisis de Shoham et al. (2005) no hay una diferencia significativa entre ambas escalas. Por lo tanto:

**H3.** La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor cuando se utiliza la escala de medición MKTOR en vez de la escala MARKOR.

La segunda variable de medición que modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es la *medición del desempeño*. El desempeño de la empresa es un concepto multidimensional que puede ser medido a nivel del comprador, del mercado y financiero (Rego, Billett y Morgan, 2009). La medición del desempeño de la empresa a nivel financiero no es el único, pero definitivamente sí el más objetivo. Las condiciones existentes en el mercado y la escasez de recursos en las empresas obligan al personal de mercadeo a medir el efecto de sus programas. El efecto de las acciones de mercadeo es medido como retorno sobre la inversión en mercadeo, participación de mercado, ventas y éxito en el lanzamiento de nuevos productos e innovación en general.

En estudios anteriores, la medición del desempeño se ha hecho de manera objetiva, subjetiva y como una combinación de ambas. La medición subjetiva consiste en los juicios de personas internas y externas a la empresa. Por razones de confidencialidad en las cifras de desempeño, la medición subjetiva es la más utilizada en los estudios. Algunos autores consideran que la medición subjetiva es más representativa del desempeño de la empresa, pues las personas tienen un mejor juicio al conocer y ser partícipes de la estrategia del negocio y tienen en consideración cualquier efecto causado por la demora en los resultados al implementar la orientación al mercado tal y como se muestra en la mayoría de los metaanálisis efectuados (Ellis, 2006; Kirca et al., 2005; Rodríguez-Cano et al., 2004; Shoham et al., 2005). Por consiguiente:

**H4.** La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor cuando se mide el desempeño de manera subjetiva y no de manera objetiva.

La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa puede ser moderada por variables del entorno. La primera de estas variables a estudiar es *el tipo de industria*; para esto, las empresas se clasifican en manufactureras y de servicios. Son múltiples los estudios realizados en empresas manufactureras (Bhuiyan, 1998; Langerak, 2001; Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Yung-Chul, 2010) y en empresas de servicios (Carbonell, Rodríguez-Escudero y Pujari, 2012; Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1997; Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998; Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1999; Jaiyeoba, 2013; Polo-Peña, Frías-Jamilena y Rodríguez-Molina, 2011; Sanchez-Hernandez y Miranda, 2011; Zaman, Javaid, Arshad y Bibi, 2012). Las empresas manufactureras se han tenido que adaptar a las nuevas condiciones del mercado y ajustar su oferta. Las capacidades estratégicas tradicionales, como los recursos y las capacidades de producción y tecnología, no son suficientes en los mercados de comienzos del siglo XXI. El conocimiento del mercado, la selección de sus compradores, la competencia directa y la proveniente de productos sustitutos es cada vez más relevante en la comercialización de sus productos. La orientación al mercado es entonces indispensable para obtener un buen desempeño empresarial.

La economía mundial ha dado prelación a las empresas prestadoras de servicios sobre las manufactureras. Los servicios son actividades que proveen un beneficio a sus compradores al igual que un producto, pero son intangibles. El comprador recibe el servicio y sus beneficios pero no lo posee, no adquiere su propiedad. Las empresas de servicios deben centrar su atención tanto en el comprador como en sus empleados o vendedores. La interacción entre comprador y empleado-vendedor es importante. Los empleados deben estar capacitados y motivados en su interacción con los compradores para así proveer los beneficios y la satisfacción deseados por la empresa. En resumen, en las empresas de servicios la interrelación con los compradores es primordial y, por consiguiente, el concepto de orientación al mercado es fundamental en su desempeño y se espera sea mayor que en las empresas manufactureras (Gray y Hooley, 2002). Por lo anterior:

**H5.** La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor cuando se trata de empresas de servicios en vez de empresas manufactureras.

La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa puede ser moderada por la *clasificación de la organización*, en particular por su fin de lucro. En la actualidad son cada día más las empresas sin ánimo de lucro que salen al mercado a competir por recursos para el bienestar de sus asociados, de terceros y de la comunidad en general. En este grupo se tienen las fundaciones, las asociaciones, las cooperativas y algunas instituciones gubernamentales y educativas. La orientación al mercado y las actividades de mercadeo son extrañas a estas organizaciones por su naturaleza

(Andreasen y Kotler, 2008); en la medida en que utilicen los conceptos de mercadeo en general y la orientación al mercado en particular se verán beneficiadas por la adquisición de mayores recursos para su crecimiento y su consecuente impacto en la sociedad. De esta manera:

**H6.** La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor cuando se trata de empresas sin ánimo de lucro (no lucrativas) en vez de empresas con ánimo de lucro (lucrativas).

La crisis económica mundial ha profundizado el desbalance entre los países desarrollados y subdesarrollados. Por consiguiente, el país donde se ha realizado el estudio y su grado de desarrollo puede impactar el efecto de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. La variable país como moderador de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa ha sido estudiada en varios artículos y de maneras diferentes. Los países se han categorizado por su nivel de desarrollo económico, por su cultura y por el tamaño de su economía, entre otros. Los resultados de la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa son múltiples cuando de países se trata. Los estudios realizados en Estados Unidos son más significativos cuando se comparan con otros países; por ejemplo, con Inglaterra (Greenley, 1995), Indonesia (Soehadi, Hart y Tagg, 2001), Nueva Zelanda (Gray, Matear, Boshoff y Matheson, 1998), Alemania (Homburg y Pflesser, 2000), España (Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, 1998) y Australia (Farrell, 2000). Así mismo, en el metaanálisis de Rodríguez-Cano et al. (2004) no se encontró ningún impacto significativo entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa a causa del nivel de desarrollo del país, medido con el producto interno bruto (PIB) y el índice de desarrollo humano (IDH).

En los países desarrollados fue donde se propagó más rápidamente la crisis económica del 2008, que inició en Estados Unidos y luego y en menor proporción se extendió a los países en vías de desarrollo. En los países desarrollados la competencia es más intensa por parte de las empresas por acaparar unos consumidores cada día más informados y con un buen poder adquisitivo. La crisis económica redujo sustancialmente el poder adquisitivo de los consumidores en los países desarrollados e hizo a los consumidores más conscientes en el momento de comprar dadas sus nuevas condiciones económicas. En los países menos desarrollados el número de empresas en el mercado es pequeño, los consumidores tienen un menor poder adquisitivo y las empresas compiten entre sí por la escogencia de sus productos y servicios. En los países menos desarrollados los consumidores, al tener poco poder adquisitivo, siempre están en la disyuntiva de qué comprar, pues si deciden comprar un producto es muy posible que no puedan comprar el otro, aun estando en categorías diferentes. El poco poder adquisitivo de los consumidores restringe la demanda de productos como un todo y no solo entre productos similares, lo que dificulta la actividad comercial de las empresas, reduciendo su rentabilidad.

En este artículo, y para efectos de medición del desarrollo de un país, se propone el uso del IDH tal y como se define por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se toman los resultados mostrados en su informe del año 2015 (PNUD, 2015). El IDH fue desarrollado en los años noventa como una medida más completa del desarrollo de un país al tener en cuenta al ser humano. Este índice no solo considera los aspectos económicos de riqueza en la medición del desarrollo de un país, sino que incluye los logros del desarrollo humano y los mide en términos de tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH se calcula para un total de 188 países con valores entre 0,348 y 0,944; de estos, solo 50 son categorizados con un muy alto IDH con valores entre 0,817 y 0,944. Los países con el IDH más alto son, en su orden: Noruega, Australia, Suiza, Dinamarca y Holanda. Por lo anterior, un país desarrollado debe



**Tabla 1**

Resumen de los resultados del metaanálisis

Hipótesis	Factor	No. de artículos (k)	Tamaño de la muestra (n)	Tamaño del efecto (M*)	Correlación convertida (r*)	IC -95%	IC +95%
1		70	14.654	0,32	0,31	0,26	0,35
2a	> 2008	12	2.611	0,37	0,35	0,20	0,49
2b	< 2008	58	12.043	0,30	0,29	0,26	0,33
3	MKTOR	33	6.243	0,35	0,33	0,28	0,38
3	MARKOR	22	5.625	0,29	0,28	0,18	0,37
4	Subjetivo	48	8.835	0,36	0,35	0,29	0,40
4	Objetivo	11	2.034	0,21	0,21	0,15	0,26
5	Servicios	18	3.473	0,38	0,36	0,28	0,43
5	Manufactura	24	4.443	0,27	0,27	0,21	0,32
6	No lucrativa	8	1.521	0,46	0,43	0,31	0,53
6	Lucrativa	51	11.241	0,29	0,28	0,23	0,33
7	IDH no muy alto	14	2.771	0,37	0,35	0,32	0,39
7	IDH muy alto	54	11.565	0,30	0,29	0,27	0,31

IC: intervalo de confianza para r\*.

M\*: tamaño del efecto utilizando la transformación de Fisher y el modelo de efectos aleatorios.

r\*: correlación corregida a partir del valor de M\*.

Fuente: elaboración propia.

llevar implícito el bienestar de sus ciudadanos; la riqueza de unos pocos no necesariamente indica el desarrollo de un país. Entonces:

**H7.** La relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor cuando se trata de empresas en países con un no muy alto IDH en vez de empresas en países con un muy alto IDH.

### 3. Metodología

El metaanálisis es un método estadístico ampliamente aceptado que permite sintetizar los resultados de estudios empíricos realizados (Lipsey y Wilson, 2001) de una manera transparente y objetiva (Borenstein, Hedges y Rothstein, 2009).

En la búsqueda de los estudios empíricos realizados sobre la relación orientación al mercado y los resultados de la empresa se consideraron dos criterios de elegibilidad. El primero, que los estudios midan la orientación al mercado con los instrumentos de medición de Kohli et al. (1993) y Narver y Slater (1990) o una mezcla de los dos. El segundo, que los estudios reporten el coeficiente de correlación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa.

Se consultaron las bases de datos electrónicas de ABI/Inform, Ebsco, Jstor y Emerald, en el periodo comprendido entre 1990 y 2015, que incluyeran en el título las palabras en inglés *market orientation*, *market focus*, *customer oriented* y *performance*. En total se encontraron 84 artículos que cumplieron con los criterios seleccionados, los cuales aparecen listados en la bibliografía. En total, los artículos reportan datos de 17.189 empresas en 28 países y 5 continentes. El tamaño de las muestras en los artículos estudiados va desde 21 empresas (Gray, Matear y Matheson, 2000) hasta 1.396 empresas (Hooley et al., 2000). El tamaño promedio de las muestras en los artículos es 207 empresas. En la tabla A1 del anexo está la lista de los artículos considerados en el metaanálisis.

El metaanálisis se hace siguiendo la metodología de Borenstein et al. (2009), donde el coeficiente de correlación de cada estudio se transforma utilizando la transformación Z de Fisher y con este índice se realiza el análisis; luego se convierten los totales a coeficientes de correlación para efectos de la presentación de los resultados. En el metaanálisis se tienen estudios de diferente índole, categorizados por los países donde se realizaron los estudios y por las empresas analizadas en cada uno de ellos, lo que implica diferentes tamaños del efecto entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa; por consiguiente, se empleará el modelo de efectos aleatorios para resolver las variaciones que puedan existir entre los estudios.

### 4. Resultados

La tabla 1 muestra el resumen de los resultados del metaanálisis para la muestra total y las muestras correspondientes a cada una de las variables de medición y de contexto estudiadas. En la tabla 2 se muestran los resultados de la prueba-Z para la diferencia del tamaño del efecto utilizando una distribución normal estándar acumulada entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa por sub-grupos.

La muestra total consta de 70 estudios empíricos con un coeficiente de correlación de 0,31 (intervalo de confianza [IC]: 0,26-0,35). El IC no incluye el valor cero, por lo cual se concluye que existe una relación significativa entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, validando así la hipótesis 1.

De la muestra total de los 70 estudios se encontraron 12 posteriores al año 2008 y 58 anteriores al año 2008. Para los estudios posteriores al año 2008, el factor de correlación es de 0,35 (IC: 0,20-0,49) que muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa, validando la hipótesis 2a. Para los estudios anteriores al año 2008, el factor de correlación es de 0,29 (IC: 0,26-0,33), que muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa, validando la hipótesis 2b. Así mismo, no se encuentran diferencias significativas ( $p = 0,4425$ ) entre los estudios efectuados antes y después del año 2008, rechazando la hipótesis 2c.

El factor de correlación (0,35 versus 0,29) entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor para los estudios efectuados luego del año 2008. Aunque no hay una diferencia significativa entre los resultados de ambos grupos, la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es mayor en los artículos publicados después del 2008. Lo anterior reafirma la validez de la relación entre la orientación del mercado y los resultados de las empresas bajo las nuevas condiciones económicas.

Para la escala de medición se evaluaron 55 estudios: 33 utilizando la escala MKTOR y 22 utilizando la escala MARKOR. El coeficiente de correlación para los estudios que utilizan la escala MKTOR es 0,33 (IC: 0,28-0,38), lo que permite concluir que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa cuando se utiliza como escala de medición de la orientación al mercado la escala MKTOR. El coeficiente de correlación para los estudios que utilizan la escala MARKOR es 0,28 (IC: 0,18-0,37), lo que permite concluir que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa cuando se utiliza como escala de medición de la orientación al mercado la escala MARKOR. En este metaanálisis, la escala MKTOR explica mejor la varianza en los resultados de la orientación

**Tabla 2**

Prueba-Z para la diferencia del tamaño del efecto entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa utilizando la distribución normal estándar acumulada

Hipótesis	Factor	No. de artículos (k)	Tamaño de la muestra (n)	Tamaño del efecto (M*)	Varianza del efecto (V.M*)	Significación, p de dos colas
2a	> 2008	12	2.611	0,37	0,0071	0,4425
2b	< 2008	58	12.043	0,30	0,0004	
3	MKTOR	33	6.243	0,35	0,0008	0,3167
3	MARKOR	22	5.625	0,29	0,0029	
4	Subjetivo	48	8.835	0,36	0,0010	0,0004
4	Objetivo	11	2.034	0,21	0,0008	
5	Servicios	18	3.473	0,38	0,0020	0,0565
5	Manufactura	24	4.443	0,27	0,0009	
6	No lucrativa	8	1.521	0,46	0,0050	0,0277
6	Lucrativa	51	11.241	0,29	0,0008	
7	IDH no muy alto	14	2.771	0,37	0,2979	0,0008
7	IDH muy alto	54	11.565	0,30	0,0001	

Fuente: elaboración propia.

al mercado al igual que en el metaanálisis de Rodríguez-Cano et al. (2004), validando la hipótesis 3. Dado lo anterior, no es claro por qué la escala de medición MKTOR explica mejor los resultados de la relación y se propone como un tema de investigación posterior.

En la medición de los resultados de las empresas se analizaron 59 estudios; en 48 se hizo una medición subjetiva y en los 11 restantes la medición fue objetiva. En la mayoría de los estudios (80% en esta muestra) la medición de los resultados se hace de manera subjetiva. En la medición subjetiva de los resultados el factor de correlación es de 0,35 (IC: 0,29-0,40), mayor a la medición objetiva de los resultados, donde el factor de correlación es de 0,21 (IC: 0,15-0,26); no obstante lo anterior, ambas muestran una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, validando la hipótesis 4. Adicionalmente, las 2 mediciones de resultados son diferentes, siendo la medición subjetiva más eficiente. Por otra parte, la medición subjetiva de los resultados es superior en los estudios y metaanálisis anteriores. En este sentido, la medición subjetiva incluye las percepciones y valoraciones de los empleados de la empresa, quienes conocen más a fondo las condiciones en que se implementa la orientación al mercado. Asimismo, se puede intuir un sesgo en la medición, pues quienes implementan y evalúan los resultados son las mismas personas de la empresa.

En la categorización por tipo de industria, de servicios y manufacturera, se analizaron 42 estudios: 18 de empresas prestadoras de servicios y 24 de la industria manufacturera. En las empresas prestadoras de servicios el factor de correlación es de 0,36 (IC: 0,28-0,43), que muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. En la industria manufacturera el factor de correlación es de 0,27 (IC: 0,21-0,32), que muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. La correlación para las empresas prestadoras de servicios (0,36) es mayor que la de las empresas industriales (0,27), validando la hipótesis 5 y soportando el hecho de que las empresas prestadoras de servicios tienen una mayor interrelación con sus clientes por parte de sus empleados. En este metaanálisis se tienen en cuenta un mayor número de empresas prestadoras de servicio debido al auge de ellas en los últimos años. No obstante, en metaanálisis anteriores predominaban las empresas manufactureras.

En la agrupación por tipo de organización, sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, se analizaron 59 estudios: 8 y 51, respectivamente. Para la organizaciones sin ánimo de lucro, el factor de correlación es de 0,43 (IC: 0,31-0,53), mostrando una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. En las organizaciones con ánimo de lucro el factor de correlación es de 0,28 (IC: 0,23-0,33), mostrando una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. La correlación para las organizaciones sin ánimo de lucro (0,43) es mayor que las organizaciones con ánimo de lucro (0,28), validando la hipótesis 6 y soportando el hecho de que las organizaciones sin ánimo de

lucro, como fundaciones sociales, deben tener una mayor relación y un mejor conocimiento de sus donantes.

En la clasificación de los artículos por el IDH del país donde se efectuó el estudio —países con un no muy alto IDH y países con un muy alto IDH— se analizaron 68 estudios: 14 y 54, respectivamente. La mayoría de los estudios empíricos realizados se ha hecho en países desarrollados, con un muy alto IDH; por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Países Bajos, entre otros. Son pocos los estudios realizados en países en vías de desarrollo, con un no muy alto IDH; por ejemplo, Ghana, Irán e Indonesia, por mencionar algunos. Para las empresas situadas en países con un muy alto IDH, el factor de correlación es de 0,29 (IC: 0,27-0,31), mostrando una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Para las empresas situadas en países con un no muy alto IDH, el factor de correlación es de 0,35 (IC: 0,32-0,39), mostrando una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, validando la hipótesis 7. Adicionalmente, en la tabla 2 se observa que la diferencia entre ambos grupos es significativa ( $p = 0,0008$ ). Por otra parte, en metaanálisis anteriores (Ellis, 2006; Rodríguez-Cano et al., 2004) no se encontraron diferencias significativas entre países agrupados por el PIB, el IDH y la distancia cultural entre ellos. El número de estudios efectuados en los países menos desarrollados ha aumentado en los últimos años, lo que puede explicar este resultado. Los compradores en los países desarrollados tienen una mayor y mejor oferta de productos dadas las condiciones de competencia en el mercado. En los países menos desarrollados los compradores tienen menos oferta de productos pero se ven restringidos por su capacidad adquisitiva, no hay dinero para comprar todo lo que se necesita. Por lo tanto, la principal restricción es la capacidad adquisitiva de los compradores.

## 5. Conclusiones

En este estudio se evidencia de manera universal la relación positiva existente entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas. Las empresas que de una u otra forma logran conocer y actuar sobre su mercado tienen un desempeño superior, creando una ventaja competitiva sobre sus rivales. La orientación al mercado es una capacidad desarrollada por las empresas para enfrentar de manera exitosa la competencia, los gustos cambiantes y cada vez más exigentes de sus compradores, la globalización y los rápidos cambios en la economía local y mundial. La cultura organizacional y los procesos operativos requeridos en el desarrollo de la orientación al mercado como una capacidad estratégica dan a las empresas que la tienen una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El resultado del metaanálisis muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, siendo moderada por variables de medición y variables del entorno. Aunque no hay una diferencia significativa entre los artículos publicados antes y después del año 2008, los estudios realizados después

del año 2008 sí muestran una correlación fuerte (0,37) entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Lo anterior lleva a concluir que las empresas orientadas al mercado tienen buenos resultados aun en épocas de crisis, al desarrollar la habilidad de ajustar su oferta a las nuevas exigencias y restricciones de sus compradores.

No hay una diferencia significativa entre los resultados de los estudios que utilizan diferentes escalas de medición, tipo de industria y tipo de organización. Sin embargo, cuando la relación orientación al mercado y a los resultados de la empresa es moderada por el tipo de medición del desempeño y por el IDH del país donde se realiza el estudio, sí hay una diferencia significativa.

El IDH del país donde está ubicada la empresa se ha analizado como una variable del entorno que puede afectar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, mostrando diferencias significativas entre los países con un no muy alto IDH y los países con un muy alto IDH. Los países con un muy alto IDH muestran una correlación inferior a los países con un no muy alto IDH, que implica una mayor competencia y una oferta de productos y servicios con menos diferenciación en los países desarrollados. En los países con un no muy alto IDH —países en vías de desarrollo en su mayoría— la relación existente entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa es alta, lo cual implica necesidades y deseos insatisfechos por la poca competencia existente, dándole una ventaja competitiva superior a aquellas empresas que conocen su mercado y ofrecen productos y servicios acoplados a las necesidades y deseos de sus clientes.

En el siglo xxi, las condiciones del mercado son diferentes a las de hace unos 30 años cuando se introdujo el concepto de orientación al mercado; en esa época la gran mayoría de las empresas eran manufactureras y estaban ubicadas en países desarrollados. En el mercado se tienen varias tendencias que vale la pena mencionar y estudiar en un futuro; estas son: 1) las empresas de servicios son cada día más importantes en la economía de los países; 2) la manufactura mundial se ha desplazado a países en vías de desarrollo por sus bajos costos; China e India se han convertido en jugadores muy importantes en el ámbito mundial, y 3) las tendencias mundiales en aspectos del medio ambiente y responsabilidad social empresarial han dado curso a múltiples organizaciones sin ánimo de lucro. En la revisión bibliográfica realizada cabe anotar que las empresas de servicio y organizaciones sin ánimo de lucro no cuentan con un volumen importante de estudios empíricos a nivel mundial. En este sentido, es a partir de 2010 que se observa un crecimiento en los estudios empíricos realizados en países como China e India sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas. Estas nuevas tendencias mundiales abrirán nuevos caminos de investigación en la implementación de la orientación al mercado y los resultados de las empresas que lo implementen.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Anexo.

tabla A1

**Tabla A1**

Lista de los artículos en el metaanálisis

Autor	Año	País	Muestra
Appiah-Adu	1998	Ghana	74
Ayşe N. Balas et al.	2014	Estados Unidos	151
Baker and Sinkula	1999	Estados Unidos	411
Balakrishnan	1996	Estados Unidos	139
Bhuiyan	1998	Arabia Saudita	115

**Tabla A1 (continuación)**

Autor	Año	País	Muestra
Caruana, Pitt, Berthon	1999	Reino Unido	131
Caruana, Ramaseshan, Ewing	1998	Australia	84
Caruana, Ramaseshan, Ewing	1997	Australia	134
Caruana, Ramaseshan, Ewing	1998	Australia	171
Caruana, Ramaseshan, Ewing	1999	Australia	171
Cervera, Mollá, Sánchez	2001	España	399
Dawes	2000	Australia	93
Desphandé, Farley	1998	Estados Unidos	82
Dobni, Luffman	2000	Estados Unidos	210
Doyle, Wong	1998	Reino Unido	344
Duncan	2000	Estados Unidos	173
Farrell	2000	Australia	268
Gray, Matear, Boshoff, Matheson	1998	Australia	490
Gray, Matear, Matheson	2000	Australia	21
Grewal, Tansuhaj	2001	Tailandia	120
Han, Kim, Srivastava	1998	Estados Unidos	134
Harris, Ogbonna	2001	Reino Unido	322
Hefu Liu et al.	2013	China	246
Henry F.L. Chung	2012	Nueva Zelanda	100
Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs	2000	Polonia y Eslovenia	1.396
Hult, Ketchen	2000	Estados Unidos	181
Jaworki, Kohli	1993	Estados Unidos	136
Jing Zhang, Yanling Duan	2010	China	227
Juho-Petteri Huhtala et al.	2013	Finlandia	258
Kevin L. Hammond, Robert L. Webster	2011	Estados Unidos	38
Khansa Zaman et al.	2012	Pakistán	350
Langerak	2001	Holanda	72
Langerak, Hutlink, Robben	2000	Holanda	126
M. Isabel Sanchez-Hernandez et al.	2010	España y Portugal	347
Mateja Bodlaj	2010	Eslovenia	325
Matsuno, Mentzer	2000	Estados Unidos	364
Matsuno, Mentzer, Rentz	2000	Estados Unidos	275
Mavondo	1999	Zimbabue	146
Mehdi Ghanavati	2014	Irán	392
Mehdi Ghanavati	2014	Irán	392
Mike Che-Ho Chao, John E. Spillan	2010	Estados Unidos	138
Mike Che-Ho Chao, John E. Spillan	2010	Taiwán	151
Mohammed Abdulai Mahmoud et al.	2012	Ghana	118
Mohammed Abdulai Mahmoud et al.	2012	Ghana	118
Narver, Slater	1990	Estados Unidos	371
Ngai, Ellis	1998	Hong Kong	73
Ngansathil	2001	Tailandia	147
Oczkowski, Farrell	1998	Australia	190
Oczkowski, Farrell	1998	Australia	237
Olumide Olasimbo Jaiyeoba	2014	Botsuana	249
Pelham	1997	Estados Unidos	160
Pelham	1999	Estados Unidos	229
Pelham	2000	Estados Unidos	235
Pelham, Wilson	1996	Estados Unidos	68
Peter S. Davis et al.	2010	Estados Unidos	155
Pilar Carbonell & Ana I. Rodríguez E.	2010	España	247
Pitt, Caruana, Berthon	1996	Reino Unido	130
Pitt, Caruana, Berthon	1996	Malta	192
Pulendran, Speed, Widing	2000	Australia	105
Raju, Lonial	2002	Estados Unidos	293
Raju, Lonial, Gupta	1995	Estados Unidos	176
Saini et al.	2002	Estados Unidos	117
Sanjaya S. Gaur	2009	India	315
Sany Sanuri Mohd Mokhtar et al.	2014	Malasia	140
Selnes, Jaworski, Kohli	1996	Estados Unidos	222
Selnes, Jaworski, Kohli	1996	Holanda	237
Shoham, Rose	2001	Israel	101
Sin et al.	2000	China	210
Singuaw, Honeycutt	1995	Estados Unidos	268
Slater, Narver	2000	Estados Unidos	53
Slater, Narver	1994	Estados Unidos	107
Soehadi, Hart, Tagg	2001	Indonesia	159
Stone, Wakefield	2000	Estados Unidos	224
Subranian, Gopalakrishna	2001	India	162
Suliyato, Rahab	2012	Banyumas Regency	150
Wan Norhayate Wan Daud et al.	2013	Malasia	111
Wood, Bhuian, Kievker	2000	Estados Unidos	237
Xiaodan Dong et al.	2013	Estados Unidos	126
Yanh Chen, et al.	2014	China	134
Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin, Tse	2000	Hong Kong	150
Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin, Tse	2000	Hong Kong	156
Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin, Tse	2000	Hong Kong	252
Yung-Chul Kwon	2010	Corea del Sur	168

Fuente: elaboración propia.



## Bibliografía

- Andreasen, A. R. y Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Aziz, N. A. y Yassin, N. M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3), 154–164.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market - Focused Management*, 4(4), 295–308.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5), 469.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Bhuian, S. N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13–25.
- Borenstein, M., Hedges, L. y Rothstein, H. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I. y Pujari, D. (2012). Performance effects of involving lead users and close customers in new service development. *The Journal of Services Marketing*, 26(7), 497–509.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M. T. (1997). Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 10(4), 294–303.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M. T. (1998). The market orientation-performance link: Some evidence from the public sector and universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1), 63–82.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M. T. (1999). Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 59–79.
- Deshpande, R. y Farley, J. U. (1998). The market orientation construct: Correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 237–239.
- Ellis, P. D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 629–645.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201–222.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797–829.
- Gray, B. J. y Hooley, G. J. (2002). Market orientation and service firm performance – a research agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980–988.
- Gray, B. J., Matear, S., Boshoff, C. y Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884–903.
- Gray, B. J., Matear, S. M. y Matheson, P. K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 149–155.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J. y Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494.
- Han, J. K., Kim, N. y Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *JMR, Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., et al. (2000). Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50(3), 273–285.
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: Market orientation plus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 1–6.
- Hult, G. T. M. y Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Jaiyeoba, O. O. (2013). Performance outcome of market orientation behaviour among Botswanas' small service firms. *Journal of Management Research*, 6(1), 52–69.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *JMR, Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23–39.
- Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 221–234.
- Langerak, F. y Commandeur, H. R. (1998). The influence of market orientation on positional advantage and performance of industrial businesses. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 9, 61–62.
- Langerak, F., Hultink, E. J. y Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79–93.
- Lipsey, M. W. y Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta-analysis* (49) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mavondo, F. T. (1999). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 7(4), 237–250.
- Mavondo, F. T. y Farrell, M. A. (2000). Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, 25(2), 223–244.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. y Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Pelham, A. M. (1997a). Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276–296.
- Pelham, A. M. (1997b). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55–76.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48–67.
- PNUD (2015). Human Development Report 2015, Work for Human Development [consultado 6 Jul 2016]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/indicators/137506>.
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M. y Rodríguez-Molina, M. A. (2011). Impact of market orientation and ICT on the performance of rural smaller service enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 331–360.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
- Porter, M. E. (2008a). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2008b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Rego, L. L., Billett, M. T. y Morgan, N. A. (2009). Consumer-based brand equity and firm risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 47–60.
- Rodríguez-Cano, C., Carrillat, F. A. y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
- Sanchez-Hernandez, M. I. y Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207–226.
- Scherer, F. M. y Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Shoham, A., Rose, G. M. y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4/5), 435–454.
- Soehadi, A. W., Hart, S. y Tagg, S. (2001). Measuring market orientation in the Indonesian retail context. *Journal of Strategic Marketing*, 9(4), 285–299.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Yung-Chul, K. (2010). Market orientation of Korean MNC subsidiaries and their performance in the Chinese and Indian markets. *International Marketing Review*, 27(2), 179–199.
- Zaman, K., Javadi, N., Arshad, A. y Bibi, S. (2012). Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–87.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N. y Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985.